
Agata Bera | agata.bera@student.uj.edu.pl

Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

ORCID ID: 0000-0003-3296-6697

Znaczenie kultury organizacyjnej dla motywacji pracowników Państwowej Straży Pożarnej

The Importance of Organizational Culture for the Motivation of Employees of the State Fire Service

Abstract: The aim of the work was to show the influence and importance of organizational culture on employee motivation. Theses, reflections and conclusions from the work were based on the literature, documents of the studied organizations and the results of the research. The tools used in the research were a questionnaire that allows to objectively and accurately assess the culture of the organization and its importance for employee motivation. Each organizational culture is characterized by a variety of forms and expressions and undoubtedly creates a unique atmosphere that allows one company to be distinguished from the other. This phenomenon can certainly be observed in the examined unit.

Key words: organizational culture, motivation, fire service

Wprowadzenie

Współczesne organizacje publiczne stają wobec coraz bardziej znaczących wyzwań, wynikających z presji modernizacji, konieczności poprawy jakości zarządzania [Juchnowicz 2012], wydajności, odpowiedzialności, skuteczności oraz ekonomiczności w działaniu [Knies i in. 2018]. W odniesieniu do sygnalizowanych wymagań i oczekiwań dla organizacji publicznych oznacza to konieczność dokonywania zmian organizacyjnych, w szczególności wdrożenia programów zaangażowania pracowników [Brunetto i in. 2017; Messersmith i in. 2011]. Innymi słowy, organizacje sektora publicznego powinny

podejmować działania skoncentrowane na postawach i zachowaniach pracowników [Knies i in. 2018; Vermeeren 2017]. W tym ujęciu pomocna może okazać się kultura organizacyjna, która powszechnie uważana jest za jeden z najbardziej istotnych czynników mających znaczenie dla jakichkolwiek zmian organizacyjnych [Kloot, Martin 2007; Morgan, Ogbonna 2008], szczególnie w kontekście organizacji sektora publicznego [Morgan, Ogbonna 2008].

Kultura organizacyjna od ponad trzech dekad wzbudza zainteresowanie badawcze w naukach o zarządzaniu [Sułkowski 2008], a liczba publikacji poświęconych tej tematyce stale rośnie [Anusuya, Tulsee 2017]. Jak wskazuje Sułkowski [2020, s. 5]: „kultura w zarządzaniu to problem bardzo ważny, a zarazem otwarty i niejednoznaczny, zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyk”. Twierdzi się, że kultura organizacyjna jest dla organizacji publicznych „niewidzialną ręką” [Tan, Sun 2012, s. 47], która implikuje osobowość organizacji i odzwierciedla jej wartości, normy, przekonania i zasady wpływające na zachowania pracowników i podejmowane przez nich decyzje [Yassin, Salim, Sahari 2013]. Kultura organizacyjna umożliwia organizacjom publicznym wprowadzenie zmian organizacyjnych, przetrwanie zmian legislacyjnych, dostosowanie się do nowych priorytetów [Krukowski 2016], realizację celów strategicznych, poprawę wyników organizacyjnych [Parker, Bradle 2000], zwiększenie wydajności i skuteczności [Harrison, Baird 2014]. Poza tym kultura organizacyjna determinuje jakość funkcjonowania i realizacji zadań przez organizacje publiczne [Krukowski 2006, s. 56].

Pomimo rosnącej wśród badaczy popularności problematyki kultury organizacyjnej, nadal istnieje ograniczone jej zrozumienie w kontekście sektora publicznego [Harrison, Baird 2014; Huragu, Chuma 2019; Parker, Bradley 2000; Panagiotis, Sahinidis, Polychronopoulos 2014]. Co więcej, postuluje się konieczność prowadzenia badań nad związkiem kultury organizacyjnej z motywacją pracowników organizacji publicznych [Christensen, Lægreid 2007; Milne 2007; Vandenabeele, Van de Walle 2008]. Poszukiwania te wpisują się w wyzwania stawiane organizacjom publicznym, dotyczące konieczności podejmowania przez nie działań skoncentrowanych na postawach i zachowaniach pracowników [Knies i in. 2018] oraz zmierzające do wzmocnienia ich motywacji wewnętrznej [Vermeeren 2017].

Patrząc na obecne badania w zakresie znaczenia kultury organizacyjnej dla motywacji pracowników, należy stwierdzić, że są one ograniczone do sektora komercyjnego [Austen, Zacny 2015]. Dotychczasowe badania wykazały, że kultura organizacyjna jest mechanizmem wewnętrznej integracji i koordynacji, który w szczególności pozwala uspołeczniać nowych członków organizacji [Furnham, Gunter 1993]. Ma także znaczenie dla sprawiedliwości organizacyjnej oraz wsparcia organizacyjnego pracowników [Zhang, Jia 2010]. Kultura organizacyjna ma również wpływ na ich morale, ich zaangażowanie, produktywność, zdrowie, dobrostan emocjonalny [Cameron, Quinn 2006],

poczucie tożsamości [Massaras, Sahinidis, Polychronopoulos 2014] oraz skuteczność [Wallach 1983]. Z kolei Lee i Raschke [2016] stwierdzają, że kultura organizacyjna promuje pracę zespołową, współpracę, otwartość oraz przyjaźń.

Mając na uwadze powyższe, celem artykułu jest identyfikacja znaczenia kultury organizacyjnej dla motywacji pracowników straży pożarnej. Realizując cel, zastosowano metodę studium przypadku [Eisenhardt, Graebner 2007], który stanowiła Jednostka Ratowniczo-Gaśnicza nr 2 Państwowej Straży Pożarnej w Kielcach [JRG]. Badania przeprowadzono na przełomie marca i kwietnia 2018 roku wśród 41 pracowników JRG z wykorzystaniem kwestionariuszy ankiety Organizational Culture Assessment Instrument [Cameron, Quinn 2003] oraz Work Preference Inventory [Amabile, Hill, Hennessey 1994].

Jako przedmiot badań wybrano jednostkę Państwowej Straży Pożarnej. Wynika to z kilku powodów. Po pierwsze, organizacje te są pomijane w głównym nurcie badań zarządzania zasobami ludzkimi [Boselie, Van Harten, Veld 2019; Brewster, Cerdin 2018; Stinchcomb, Ordaz 2007]. Po drugie, kultura organizacyjna w kontekście straży pożarnej jawi się jako czynniki kształtujący jej działanie [Marjański 2017] oraz jako system norm, wartości i wynikających z nich wzorców zachowań pracowników – może zatem przyczynić się do rozwiązania wielu problemów organizacyjnych [Hermanowski, Obliński 2015]. Dodatkowo Państwowa Straż Pożarna jest organizacją ulegającą ciągłym zmianom. Mają one na celu udoskonalenie jej funkcjonowania oraz zapewnienie większego bezpieczeństwa obywatelom i państwu [Wójtowicz 2012, s. 41]. Po trzecie, w straży pożarnej narzędzia do nagradzania lub karania pracowników, zgodnie z formalnymi kryteriami zawartymi w oficjalnych przepisach i regulacjach, są dość ograniczone. W tym kontekście kultura organizacyjna może zrównoważyć oczekiwania pracowników oraz zmniejszyć ewentualne konflikty organizacyjne [Wyrostek 2013]. Poza tym straż pożarna prezentowana jest w literaturze jako organizacja o silnej kulturze zawodowej i etyce zespołu, skupiająca się na nagłych sytuacjach awaryjnych i kryzysowych [Lucas, Kline 2008]. Ponadto, przegląd aktualnego stanu wiedzy na temat kultury organizacyjnej sugeruje prowadzenie przyszłych badań na temat kultury organizacyjnej z perspektywy straży pożarnych [Mehra, Goswami 2017].

Kultura organizacyjna organizacji publicznych

W niniejszej publikacji kultura organizacyjna definiowana jest za Cameronem i Quinaem [2003] jako podstawowe wartości, założenia, interpretacje i podejścia charakteryzujące organizację. Kultura organizacyjna nie jest pojęciem jednorodnym, a za

Cameronem i Quinnem wyróżnia się cztery jej główne typy, do których należą: kultura hierarchii, kultura rynku, kultura klanu i kultura adhokracji [Cameron, Quinn 2003, ss. 14–41]. Kultura hierarchii odznacza się specjalizacją, merytokracją, hierarchią i sformalizowaniem [Cameron, Quinn 2003, ss. 41–42, 124]. Kultura rynku koncentruje się na konkurencyjności, wydajności, wynikach oraz rywalizacji [Cameron, Quinn 2003, ss. 43–124]. W kulturze klanu najważniejsze są wspólne wartości i cele, współpraca, poczucie wspólnoty, praca zespołowa, dążenie do zwiększenia zaangażowania ludzi, lojalność, silne przywiązanie do tradycji oraz klimat organizacyjny. Kultura adhokracji odznacza się szybką reakcją na zmiany i elastycznością w sytuacjach niepewnych [Cameron, Quinn 2003, ss. 47–49, 124].

Jak wskazuje Frączkiewicz-Wronka [2010], kultura organizacji publicznych różni się od kultury organizacyjnej podmiotów z sektora komercyjnego. Wynika to przede wszystkim ze specyfiki organizacji sektora publicznego, które nie są organizacjami nastawionymi na zysk, lecz funkcjonują na rzecz interesu publicznego i dostarczają społeczeństwu dobra i usługi publiczne [Frączkiewicz-Wronka 2010, s. 7]. W literaturze postuluje się, że w organizacjach publicznych dominuje kultura organizacyjna typu biurokratycznego [Massaras, Sahinidis, Polychronopoulos 2014], a nieco mniejsze ma znaczenie kultura klanu [Gadomska-Lila 2016; Frączkiewicz-Wronka 2009; Frączkiewicz-Wronka, Marzec 2010]. Jak stwierdzają Claver i in. [1999], kultura organizacyjna w organizacjach sektora publicznego odznacza się wewnętrznym skoncentrowaniem, autorytarnym podejściem do zarządzania, wysokim poziomem kontroli i ograniczoną komunikacją, natomiast pracownicy są zobowiązani do przestrzegania rozkazów. Proces decyzyjny jest scentralizowany i powtarzalny. Ustalenia te potwierdzają Jabbar i Dwivedi [2004], którzy uważają, że kultura organizacyjna w organizacjach publicznych odznacza się przestarzałym systemami i praktykami, promocją nepotyzmu, brakiem odpowiedzialności, korupcją i obojętnością urzędników publicznych.

Straż pożarna prezentowana jest w literaturze jako organizacja o silnej kulturze zawodowej i etyce zespołu, gdzie obowiązują antagonistyczne relacje między specjalistami a kierownictwem. Kultura w tych organizacjach nie jest monolityczna, hegemoniczna i statyczna, ale złożona, dynamiczna i zróżnicowana, oferująca możliwości zmian, zarówno zamierzonych, jak i niezamierzonych [Thurnell-Read, Parker 2008]. Charman [2015] stwierdza, w strażach pożarnych obowiązuje kult bohatera działającego w poczuciu pilności oraz honoru.

Do tej pory przeprowadzono kilka badań empirycznych dotyczących kultury organizacyjnej w organizacjach publicznych. Przykładowo Claver i in. [1999] analizowali sposoby poprawy usług oferowanych obywatelom przy wykorzystaniu kultury organizacyjnej. Schraeder, Tears i Jordan [2005] analizowali szkolenia jako metodykę

zwiększającą świadomość menedżerów publicznych w kontekście zmian kulturowych. Parker i Bradley [2000] zbadali związek kultury organizacyjnej z elastycznością, przedsiębiorczością oraz wydajnością organizacji. Natomiast Rice [2018] analizowała związek pomiędzy kulturą organizacyjną, sprawiedliwością społeczną oraz różnorodnością. Inne badania obejmowały analizę porównawczą postrzegania kultury organizacyjnej przez urzędników służby cywilnej w dwóch organizacjach publicznych na Fidżi [Slack, Singh 2018].

Kultura organizacyjna i motywacja pracowników straży pożarnych

W niniejszej publikacji motywacja pracowników definiowana jest jako chęć robienia czegoś zależna od możliwości zaspokojenia przez to działanie jakiejś potrzeby danej jednostki [Robbins 2004]. Motywacja powstaje w momencie, w którym człowiek czegoś potrzebuje i ma możliwość zaspokojenia tej potrzeby poprzez określoną aktywność oraz gdy posiada warunki pozwalające na powodzenie w podjętych działaniach [Sekuła 2010, s. 9]. W tym ujęciu motywacja stanowi wewnętrzną siłę człowieka, która uruchamia i organizuje jego zachowanie skierowane na osiągnięcie zamierzonego celu [Moczyłowska 2008, s. 15].

W kontekście sektora publicznego motywacja pracowników jest wskaźnikiem, w jakim stopniu organizacja podziela wartości danej osoby lub zapewnia pracownikowi możliwość spełnienia tych wartości [Christensen, Wright 2011]. Coraz częściej podkreśla się w literaturze znaczenie dla organizacji publicznej motywacji pracowników sektora publicznego [Juana-Espinosa, Rakowska 2018], w szczególności w kontekście satysfakcji z pracy, zaangażowania organizacyjnego, postrzeganej sprawiedliwości oraz postrzeganego wsparcia organizacyjnego. Ponadto motywacja pracowników stanowi czynnik wyznaczający poziom, kierunek i trwałości wysiłków podejmowanych w pracy [Schermerhorn 2008, s. 259].

W literaturze wskazuje się, że na motywację pracowników sektora publicznego może mieć wpływ kultura organizacyjna [Wilkesmann, Schmid 2014]. Uznaje się ją za jeden z wyznaczników motywacji pracowników organizacji publicznych [Franco, Bennett, Kanfer 2002]. Maija Ivanova i Irëna Kokina [2016] stwierdzają, że sama praca nie stanowi motywacji dla pracownika sektora publicznego. W tym ujęciu praca staje się wartością, dzięki której pracownik może wykazać się swoimi umiejętnościami zawodowymi, poświadczeniem siebie w społeczeństwie, uzyskaniem satysfakcji oraz oceny.

Jednak nie każdy typ kultury organizacyjnej przyczynia się do motywacji pracowników. Panagiotis, Sahinidis i Polychronopoulos [2014] przeanalizowali związek kultury organizacyjnej z motywacją pracowników sektora publicznego. Odkryli, że kultura hierarchiczna prowadzi do niskiego poziomu motywacji pracowników, podczas gdy kultura klanu przyczynia się do wyższej motywacji.

Metodyka badań

Badaniami objęto 41 pracowników Jednostki Ratowniczo-Gaśniczej nr 2 Państwowej Straży Pożarnej w Kielcach. Państwowa Straż Pożarna jest zawodową, umundurowaną i wyposażoną w specjalistyczny sprzęt formacją, która przeznaczona jest do walki z pożarami, klęskami żywiołowymi i innymi miejscowymi zagrożeniami [Dz. U. z 2017 r., poz. 1204]. Jednostki ratowniczo-gaśnicze (JRG) są jednostkami organizacyjnymi Państwowej Straży Pożarnej i wchodzi w skład komendy miejskiej Państwowej Straży Pożarnej. Realizują one zadania ratownicze na obszarze i w zakresie ustalonych w porozumieniu z właściwym miejscowo komendantem miejskim Państwowej Straży Pożarnej [Dz. U. z 2017 r., poz. 1204].

Komenda Miejska Państwowej Straży Pożarnej w Kielcach jest zakwalifikowana do II kategorii komend miejskich Państwowej Straży Pożarnej. Terenem jej działania jest obszar miasta Kielce i powiatu kieleckiego, a siedzibą miasto Kielce [Regulamin Organizacyjny Komendy Miejskiej Państwowej Straży Pożarnej w Kielcach z dnia 28 lutego 2008 r.]. Jednostką Ratowniczo-Gaśniczą nr 2 w Kielcach kieruje dowódca JRG, a w przypadku jego nieobecności zastępca dowódcy JRG. Dowódca jest przełożonym wszystkich pełniących służbę w JRG i podlega on bezpośrednio Pierwszemu Zastępcy Komendanta Miejskiego, który nadzoruje Wydział Operacyjno-Szkoleniowy oraz Jednostki Ratowniczo-Gaśnicze. Każde ze stanowisk w JRG posiada określone obowiązki. Dla dowódcy JRG ustala je Komendant Miejski PSP, natomiast dla pozostałych stanowisk Komendant Miejski PSP po przedstawieniu propozycji obowiązków służbowych przez dowódcę JRG.

Gromadzenie danych przeprowadzono na przełomie marca i kwietnia 2018 roku za pomocą kwestionariusza ankiety Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) autorstwa Camerona i Quinna oraz kwestionariusza Work Preference Inventory (WPI) autorstwa Amabile, Hill, Hennessey i Tighe [1994]. Za wyborem OCAI do pomiaru kultury organizacyjnej przemawia fakt, że jest on szeroko stosowany w ponad 10 tys. organizacji i umożliwia identyfikację obecnej w nich kultury organizacji [Suderman 2012]. Z kolei WPI pozwala na pomiar wewnętrznej i wewnętrznej motywacji i był wielokrotnie

stosowany w kontekście motywacji pracowników sektora publicznego [Renard, Snelgar 2018]. Do pomiaru wszystkich zmiennych zastosowano pięciostopniową skalę Likerta od 1 (zdecydowanie nie zgadzam się) do 5 (zdecydowanie się zgadzam). W badaniu wzięło udział 38 mężczyzn i 2 kobiety na stanowiskach starszego sekcijnego, młodszego ogniomistrza i starszego ogniomistrza. Wiek respondentów wahał się w przedziale od 25 do 45 lat.

Oceny dokładności i rzetelności przygotowanego kwestionariusza ankiety zostały przeprowadzone z wykorzystaniem współczynników alfa Cronbacha. Współczynnik ten przyjmuje wartości z zakresu 0–1, gdy alfa Cronbacha jest bliższa 1, tym skala ma wyższą rzetelność. Przyjmując że wartość alfy Cronbacha powyżej 0,7 oznaczają zadowalającą rzetelność skali, zastosowane skale i miary w kwestionariuszu ankiety są spójne ($\alpha = 0,851$).

Rezultaty badawcze

Pierwszym etapem prowadzonych analiz empirycznych była diagnoza profilu kulturowego Jednostki Ratowniczo-Gaśniczej Nr 2 w Kielcach. Do diagnozy profilu kulturowego posłużono się kwestionariuszem ankiety Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) autorstwa K.S. Camerona i R.E. Quinna.

Opierając się na uzyskanych wynikach, w celu ustalenia średnich wartości kultury organizacyjnej, dokonano analizy odpowiedzi respondentów przy użyciu statystyki opisowej, takiej jak wartości średnie (tab. 1).

Tabela 1. Średnie dotyczące typu kultury organizacyjnej

Typ kultury organizacyjnej	Wartości średnich
Kultura klanu	4,12
Kultury adhokracji	4,19
Kultura rynku	4,00
Kultura hierarchii	3,98

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Jak wynika z przeprowadzonych analiz, respondenci dokonali samooceny profilu kulturowego (w skali Likerta od 1 do 5). Przegląd powyższej tabeli pokazuje, że typem kultury organizacyjnej, która dominuje w Jednostce Ratowniczo-Gaśniczej Nr 2 w Kielcach jest kultura adhokracji. Należy jednak zauważyć, że uzyskano przy tym zbliżone wartości, takie jak: kultura klanu (4,12), kultura rynku (4,00) oraz kultura hierarchii (3,98). W dalszej kolejności, na podstawie zebranego materiału empirycznego,

dokonano analizy poziomu motywacji przy użyciu statystyk opisowych. Motywacja była oceniana przez respondentów na średnim poziomie 4,26 pkt przy medianie wynoszącej 4,25.

Drugim etapem prowadzonych analiz empirycznych była identyfikacja znaczenia kultury organizacyjnej dla motywacji pracowników. Empiryczną weryfikację współzależności zmiennych przeprowadzono za pomocą analizy korelacji. Z uwagi na charakter zmiennych oraz specyfikę potencjalnych związków między zmiennymi, korelacja została przeprowadzona z wykorzystaniem współczynnika rang Spearmana. Wyniki analizy korelacji zamieszczono w tabeli 2.

Tabela 2. Wyniki analizy korelacji

Zmienne	Motywacja pracowników	Poziom istotności
Kultura klanu	0,442	0,01
Kultury adhokracji	0,357	0,01
Kultura rynku	0,367	0,01
Kultura hierarchii	0,584	0,01
Kultura organizacyjna	0,646	0,01

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Analiza korelacji sugeruje istotność statystyczną ($p < 0,01$) oraz dodatnią korelację pomiędzy kulturą organizacyjną a motywacją pracowników. Powyższe wyniki przeprowadzonych badań świadczą o tym, że kultura organizacyjna ma duży wpływ na poziom motywacji pracowników. Szczególnie istotne statystycznie znaczenie dla motywacji pracowników ma kultura hierarchii. Najmniejsze znaczenie dla motywacji pracowników ma kultura adhokracji.

Ocena znaczenia kultury organizacyjnej dla motywacji pracowników została przeprowadzona na podstawie analizy regresji jednozmiennowej (M1). Przed przystąpieniem do konstrukcji modelu regresji, konieczne było sprawdzenie spełnienia wstępnych założeń leżących u podstaw analizy regresji. W oparciu o wyniki weryfikacji powyższych założeń można stwierdzić, że zgromadzony materiał empiryczny uzasadnia przeprowadzenie analizy regresji. Analiza wyników wskazuje, że zaproponowany model charakteryzuje wysoki stopień dopasowania ($R^2 = 41,7\%$). Szczegółowe wyniki dla skonstruowanego modelu zestawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Wyniki analizy regresji

Model/Parametry		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność	R²
M1	Regresja	2,321	1	2,321	27,948	0,000	0,471
	Reszta	3,238	39	0,083			
	Ogółem	5,559	40				
Podsumowanie modelu							
Współczynniki ^a							
Model/zmienne		Współczynniki niestandardowe		Współczynniki standardowe	t	Istotność	
		B	Błąd standardowy	Beta			
M1	Stała	1,225	0,536		2,284	0,028	
	MO	0,663	0,125	0,646	5,284	0,000	

^a Zmienna zależna: MO (motywacja).

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem IBM SPSS 26.

Analiza wariancji skonstruowanego modelu wskazuje, że zaproponowany model regresji jest dobrze dopasowany [$F(1,39) = 27,948$; $p < 0,001$]. Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że kultura organizacyjna ma znaczenie dla motywacji pracowników. Oznacza to, że kultura organizacyjna jest dodatnio związana z motywacją pracowników ($\beta = 0,646$; $p < 0,001$), a pozostałe elementy modelu mają zbliżoną wariancję na wszystkich poziomach kultury organizacyjnej (statystyka Durбина-Watsona wynosi 2,326).

Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły zidentyfikować dominujący typ kultury organizacyjnej w badanej jednostce straży pożarnej oraz znaczenie kultury organizacyjnej dla motywacji pracowników.

Po pierwsze, w badanej jednostce dominuje kultura adhokracji. Odznacza się ona szybką reakcją na zmiany i elastycznością w sytuacjach niepewnych. Poprzednie badania sugerowały, że kultura organizacyjna straży pożarnych ma charakter złożony, dynamiczny i różnicowany, monolityczny, otwarty na zmiany zamierzone oraz niezamierzone [Thurnell-Read, Parker 2008]. Należy podkreślić, że uzyskane rezultaty nie stanowią potwierdzenia stawianych w literaturze postulatów [Frączkiewicz-Wronka 2009; Frączkiewicz-Wronka, Marzec 2010; Massaras, Sahinidis, Polychronopoulos 2014], które

stanowią, że w przypadku organizacji publicznych dominuje kultura hierarchii. Uzyskane w badaniach wyniki mogą wynikać z faktu, że w straży pożarnej istotne są zaufanie, dynamizm działania, gotowość do podejmowania ryzyka, przedstawiania ryzykownych propozycji i przewidywanie rozwoju sytuacji w przyszłości. Po drugie, motywacja była oceniana przez respondentów na średnim poziomie 4,26 pkt przy medianie wynoszącej 4,25. Po trzecie, niniejsze badania pozwoliły zidentyfikować znaczenie kultury organizacyjnej dla motywacji pracowników badanej jednostki. Uzyskane wyniki wskazują, że istotna statystycznie zależność występuje pomiędzy kulturą hierarchii a motywacją pracowników. Najmniejsze znaczenie dla motywacji pracowników ma kultura adhokracji. Wcześniejsze ustalenia innych badaczy wskazują, że kultura hierarchiczna prowadzi do niskiego poziomu motywacji pracowników [Panagiotis, Sahinidis, Polychronopoulos 2014]. Uzyskane w pracy ustalenia nie potwierdzają tego, co może wynikać z faktu, że w kulturze hierarchii występują jasno sformułowane oczekiwania stawiane pracownikom oraz występują silne sankcje mające na celu dostosowanie zachowań ludzi do dominujących wzorów.

Uzyskane wyniki stały się podstawą do sformułowania zaleceń o charakterze aplikacyjnym dla osób zarządzających jednostką straży pożarnej. Po pierwsze, do zwiększenia motywacji pracowników potrzebna jest kultura organizacyjna. Wynika to z faktu, że może okazać się ona pomocna w wypracowywaniu koherentnego myślenia oraz zachowań uczestników organizacji. Stąd ważne są działania w kontekście kształtowania kultury organizacyjnej. Po drugie, z przeprowadzonych badań wynika, że najmniejsze znaczenie dla motywacji pracowników ma kultura adhokracji, największe natomiast kultura hierarchii. W badanej jednostce obowiązuje kultura adhokracji, a taki stan rzeczy może stanowić zagrożenie dla motywacji pracowników. Zatem właściwym może być zmiana dominującej organizacji kultury sektora publicznego, tak aby stworzyć odpowiednie warunki motywacyjne.

Mając na uwadze przyjętą metodykę badań i studium przypadku, przeprowadzone badania posiadają pewne ograniczenia. Po pierwsze, nie mają one charakteru reprezentatywnego, bowiem dotyczą jednej jednostki straży pożarnej. Po drugie, istnieje ryzyko nadmiernego optymizmu dotyczące występowania nieświadomej interferencji, która wynika z udzielania podobnych odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu. Jednakże kwestionariusze ankiety są powszechnie stosowane w naukach o zarządzaniu i jakości. Są one także skutecznym sposobem gromadzenia danych, bowiem pozwalają na szybsze dotarcie do respondentów. Mając na uwadze powyższe ograniczenia, przyszłe badania należy przeprowadzić na większej próbie oraz skoncentrować je na dalszej identyfikacji znaczenia kultury organizacyjnej dla motywacji pracowników straży pożarnej.

Bibliografia

Amabile T.M., Hill K.G., Hennessey B.A., Tighe E.M. (1994), *The Work Preference Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations*, „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 66, no. 5, ss. 950–967.

Anusuya M., Tulsee G.G. (2017), *A systematic literature review of organisational culture in different industries*, „International Journal of Management Studies”, vol. IV, no. 4, ss. 146–163.

Austen A., Zacny B. (2015), *The role of public service motivation and organizational culture for organizational commitment*, „Management”, vol. 19, no. 2, ss. 21–34.

Boselie P., Van Harten J., Veld M. (2019), *A human resource management review on public management and public administration research: stop right there... before we go any further...*, „Public Management Review” [online], <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2019.1695880>

Brewster C., Cerdin J.L. (red.) (2018), *HRM in mission driven organizations*, Palgrave MacMillan, Cham.

Brunetto Y., Xerri M., Trincherio E., Beattie R., Shacklock K., Farr-Wharton R., Borgonovi E. (2017), *Comparing the impact of management on public and private sector nurses in the UK, Italy, and Australia*, „Public Management Review”, vol. 20, no. 4, ss. 525–544.

Cameron K.S., Quinn R.E. (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Cameron K.S., Quinn R.E. (2006), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Charman S. (2015), *Crossing cultural boundaries*, „International Journal of Emergency Services”, vol. 4, no. 2, ss. 158–176.

Christensen R.K., Wright B.E. (2011), *The effects of public service motivation on job choice decisions: Disentangling the contributions of person-organization fit and person-job fit*, „Journal of Public Administration Research and Theory”, no. 21, ss. 723–743.

Christensen T. Lægheid P. (2007), *The whole-of-government approach to public sector reform*, „Public Administration Review”, vol. 67, no. 6, ss. 1059–1066.

Claver E., Llopis J., Gasco J.L., Molina H., Conca F.J. (1999), *Public administration. From bureaucratic culture to citizen-oriented culture*, „The International Journal of Public Sector Management”, vol. 12, no. 5, ss. 455–464.

de Juana-Espinosa S., Rakowska A. (2018), *Public sector motivational practices and their effect on job satisfaction: country differences*, „European Journal of Management and Business Economics”, vol. 27, no. 2, ss. 141–154.

Eisenhardt K.M., Graebner M.E. (2007), *Theory building from cases: opportunities and challenges*, „Academy of Management Journal”, no. 50, ss. 25–32.

Frączkiewicz-Wronka A. (2010), *Nowoczesna koncepcja świadczenia usług publicznych – zmiana w kierunku nowego zarządzania publicznego* [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

Frączkiewicz-Wronka A. (2009), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Frączkiewicz-Wronka A., Marzec I. (2015), *Kultura organizacji publicznych świadczących usługi społeczne: orientacja, uwarunkowania i efekty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

Franco L.M., Bennett S., Kanfer R. (2002), *Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework*, „Social Science and Medicine”, vol. 54, no. 8, ss. 1255–1266.

Furnham A., Gunter B. (1993), *Corporate assessment: auditing a company's personality*, Routledge, London and New York.

Gadomska-Lila K. (2016), *Specyfika organizacji publicznych i jej implikacje dla kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Harrison G.L., Baird K.M. (2014) *The organizational culture of public sector organizations in Australia*, „Australian Journal of Management”, vol. 40, no. 4, ss. 613–629.

Hermanowski M., Oblińska K. (2015), *Kultura organizacyjna w służbach mundurowych*, Wyższa Szkoła Umiejętności Społecznych w Poznaniu, Poznań–Warszawa.

Huragu M., Chuma R.M. (2019), *The impact of organisational culture on public sector performance: a case study of local authorities in Zimbabwe*, „International Journal of Public Policy and Administration Research, Conscientia Beam”, vol. 6, no. 1, ss. 33–56.

Jabbara J.G., Dwivedi O.P. (2004), *Globalization, governance, and Administrative Culture*, „International Journal of Public Administration”, vol. 27, no. 13–14, ss. 1101–1127.

Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Kloot L., Martin J. (2007), *Public sector change, organizational culture and financial information: a study of local government*, „Australian Journal of Public Administration”, vol. 66, no. 4, ss. 485–497.

Knies E., Boselie P., Gould-Williams J., Vandenabeele W. (2018), *Strategic human resource management and public sector performance: context matters*, „International Journal of Human Resource Management”, no. 26, ss. 421–424.

Krukowski K. (2006), *Czynnik konkurencyjności organizacji publicznych* [w:] B. Kożuch (red.), *Problemy zarządzania organizacjami publicznymi*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Kraków.

Krukowski K. (2016), *Kulturowe uwarunkowania dojrzałości procesowej urzędów miast*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Lee M.T., Raschke R.L. (2016), *Understanding employee motivation and organizational performance: arguments for a set-theoretic approach*, „Journal of Innovation & Knowledge”, vol. 1, no. 3, ss. 162–169.

Lucas C., Kline T. (2008), *Understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning*, „The Learning Organization”, vol. 15, no. 3, ss. 277–287.

Maija I., Kokina I. (2016), *The analysis of organizational culture values in public sectors in Latvia*, „Review of Innovation and Competitiveness: A Journal of Economic and Social Research”, vol. 2, no. 4, ss. 19–36.

Marjański A. (2017), *Rola Ochotniczych Straży Pożarnych w zapewnieniu bezpieczeństwa ludności* [w:] M. Kopczewski, D. Sienkiewicz D. (red.), *Edukacja warunkiem bezpieczeństwa w XXI w. – Bezpieczeństwo publiczne wczoraj i dziś*, Wydawnictwo Centrum Szkolenia Sił Powietrznych, Koszalin.

Massaras P., Sahinidis A., Polychronopoulos G. (2014), *Organizational culture and motivation in the public sector. The case of the City of Zografou*, „Elsevier Procedia Economics and Finance”, vol. 14, ss. 415–424.

Mehra A., Goswami T. G. (2017), *A systematic literature review of organisational culture in different industries*, „International Journal of Management Studies”, vol. 4, no. 4, ss. 146–163.

Messersmit J.G., Patel P.C., Lepak D.P., Gould-Williams J.S. (2011), *Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance*, „Journal of Applied Psychology”, no. 96, ss. 1105–1118.

Milne P. (2007), *Motivation, incentives and organisational culture*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 11, no. 6, ss. 28–38.

Moczydłowska J. (2008), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa.

Morgan P.I., Ogbonna E. (2008.), *Subcultural dynamics in transformation: a multi-perspective study of healthcare professional*, „Human Relations”, vol. 61, no. 1, ss. 39–65.

Panagiotis M., Sahinidis A., Polychronopoulos G. (2014), *Organizational culture and motivation in the public sector. The case of the city of Zografou*, „Procedia Economics and Finance”, no. 14, ss. 415–424.

Parker R., Bradley L. (2000), *Organisational culture in the public sector: Evidence from six organisations*, „International Journal of Public Sector Management”, vol. 13, no. 2, ss. 125–141.

Regulamin Organizacyjny Komendy Miejskiej Państwowej Straży Pożarnej w Kielcach z dnia 28 lutego 2008.

Renard M., Snelgar R.J. (2018), *Can non-profit employees' internal desires to work be quantified? Validating the Intrinsic Work Motivation Scale*, „South African Journal of Psychology”, vol. 48, no. 1, ss. 48–60.

Rice M.F. (2018), *Organisational culture, social equity, and diversity: Teaching public administration education in the postmodern era*, „Journal of Public Affairs Education”, vol. 10, no. 2, ss. 143–154.

Robbins S. (2004), *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Schermerhorn J.R., Ehrlich A. (2008), *Zarządzanie: kluczowe koncepcje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Schraeder M., Tears R.S., Jordan M.H. (2005), *Organizational culture in public sector organizations: promoting change through training and leading by example*, „Leadership & Organization Development Journal”, vol. 26, no. 6, ss. 492–502.

Sekuła Z. (2010), *Motywowanie do pracy: teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Slack N.J., Singh G. (2018), *Diagnosis of organizational culture in public sector undertakings undergoing reforms*, „Public Organization Review”, vol. 18, no. 3, ss. 361–380.

Stinchcomb J.B., Ordaz F. (2007), *The integration of two “brotherhoods” into one organizational culture: a psycho-social perspective on merging police and fire services*, „Public Organization Review”, vol. 7, no. 2, ss. 143–161.

Suderman J. (2012), *Using the organizational cultural assessment (OCAI) as a tool for new team development*, „Journal of Practical Consulting”, vol. 4, no. 1, ss. 52–54.

Sułkowski Ł. (2020), *Kultura organizacyjna od podstaw*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.

Sułkowski Ł. (2008), *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6, ss. 9–25.

Tan R., Sun H. (2012), *Transformations of organizational culture in the public sector*, „Cross-Cultural Communication”, no. 8, ss. 46–52.

Thurnell-Read T., Parker A. (2008), *Men, masculinities and firefighting: occupational identity, shop-floor culture and organisational change*, „Emotion, Space and Society”, vol. 1, no. 2, ss. 127–134.

Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o Państwowej Straży Pożarnej (Dz. U. z 2017 r., poz. 1204).

Vandenabeele W.V., Van de Walle S. (2008), *International differences in public service motivation: comparing regions across the world* [w:] J. Perry, A. Hondeghem (red.), *Motivation in public management: the call of public services*, Oxford University Press, Oxford.

Vermeeren B. (2017), *Influencing public sector performance: studying the impact of ability, motivation and opportunity enhancing human resources practices on various performance outcomes in the public sector*, „International Review of Administrative Sciences”, no. 83, ss. 717–737.

Wallach E.J. (1983), *Individual and organization: The culture match*, „Training and Development Journal”, vol. 37, no. 2, ss. 28–36.

Wilkesmann U., Schmid Ch. J. (2014), *Intrinsic and internalized modes of teaching motivation*, „Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship”, vol. 2, no. 1, ss. 6–27.

Wyrostek M. (2013), *The importance of organizational culture in the functioning of the polish state fire service* [w:] A. Ujwary-Gil, A. Nalepka (red.), *Business and non-profit organizations facing increased competition and growing customers' demands*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu-National-Louis University, Nowy Sącz.

Yassin F., Salim J., Sahari N. (2013), *The influence of organisational factors on knowledge sharing using ICT among teachers*, Paper Presented to the 4th International Conference on Electrical Engineering and Informatics (ICEEI).

Zhang Z., Jia M. (2010), *Using social exchange theory to predict the effects of high-performance human resource practices on corporate entrepreneurship: from China*, „Human Resource Management”, vol. 49, no. 4, ss. 743–765.